

## 參考資料

檔案編號：CSO/ADM CR3/1136/02

# 立法會參考資料摘要

## 法定及其他機構高層管理人員薪酬檢討

### 引言

在 2002 年 6 月 25 日的會議上,行政會議已獲悉有關法定及其他機構高層管理人員薪酬的顧問研究的結果。

### 背景

#### 一般背景

2. 鑑於市民對某些主要公營機構高層管理人員薪酬政策被視為欠缺透明度和有欠公正日益關注，政務司司長在二零零二年一月四日宣布，政府將聘請顧問公司就選定的法定機構及其他機構高層管理人員的薪酬進行研究。一個由政務司司長擔任主席的督導委員會於其後成立，負責監察該項工作。

#### 顧問研究

3. 我們委託了 Hay Group Limited 進行顧問研究。由顧問公司呈交的最後報告載於附件 A。研究範圍包括 11 間機構及兩間附屬公司(名單於附件 B)。在研究範圍內的職位主要包括這 11 間機構最高級的三層管理人員和兩間附屬公司的行政總裁。當局選定這些機構進行檢討，因為它們全須與私營機構競逐具特別經驗和專業知識的管理人員。其中有多間機構還須按審慎商業原則運作。

4. 顧問研究的主要工作是確定上述機構高層管理人員現時的薪酬與在香港的私營機構擔任相若職位的人員是否一致;為他們制訂相若及具競爭力的薪酬條件;就薪酬政策及做法制訂不同的指引，以及為這些機構提供有效的調整機制及適當的薪酬“公佈”安排的意見。

5. 由於政府正另行檢討香港生產力促進局的角色、使命和服務範圍，顧問報告因而並沒有包括有關生產力促進局的研究結果，相關的資料已送交工商局局長參考。因此，報告範圍只涵蓋 10 間選定的機構和兩間附屬公司。

## 薪酬分析

6. 報告第二至五部份解釋了研究的方法。簡而言之，顧問公司邀請了香港約 160 間私人公司參與一項有關其高層管理人員薪酬的調查。顧問公司其後向其中約 80 間同意參與研究的公司蒐集數據，然後就選定的機構建議不同的“對照組別”。顧問公司為每一間機構挑選了一組私人公司與之對照，數目由 10 至 25 間不等。顧問公司為研究範圍內的每一間機構挑選對照公司時已考慮以下因素－

- (a) 有關機構物色行政人才的來源；
- (b) 有關機構所屬行業，或其經營環境的特點；以及
- (c) 在無法挑選出可用作具體對照公司的情況下，一般行政和管理能力對擔當該職位的重要性。

7. 顧問公司計算了這些“對照公司”每個高層職位總薪酬的各部分，例如底薪、固定薪酬、短期獎勵、總收入、長期獎勵和總薪酬，並得出對照組別內每一層職位薪酬總額中位數的統計數字。顧問公司對這些中位數加以適當調整，便可因應選定的機構各層高層管理人員推算出不同的薪酬建議。報告第五部解釋了調整的理據，主要原則如下：

- (a) 就檢討範圍內的有關職位而言，對照組別內有關層次職位的薪酬總額中位數應可作為合理並具競爭力的基準；
- (b) 在釐定對中位數應作出的調整額時，與檢討中的職位有關的質量因素，例如地位、職業保障和接受公眾監察的程度均應考慮；
- (c) 在作出有關機構的薪酬組合(即固定薪金與浮動部分各佔的百分比)的建議時，應以對照公司有關層次的薪酬的通常使用組合為基礎。如果顧問公司認為檢討範圍內某個職位的薪酬不宜跟隨市場薪酬的通行組合，便會建議另一個組合；以及
- (d) 有關機構的管理委員會如希望固定薪金相對於浮動薪金佔較大比重，或後者相對於前者佔較大比重，可靈活採用顧問公司建議的換算系數，計算出其認為較理想的組合下的相應薪酬水平。

8. 就質量因素的調整而言，顧問公司已評估多項因素，包括這些機構的規模及複雜程度、這些機構可取得資源的確定程度、職業的穩定性、所接受的公眾監察，以及這些高層職位的地位和榮譽。顧問公司認為，某些因素可作為有關職位應得較高薪金的理由，而其他因素則可導致較低的薪金。不過，就檢討範圍內大部分職位而言，這些因素大致上互相抵銷。顧問公司只建議將其中兩個職位的薪酬參照水平下

調 10%，這兩個職位分別是香港金融管理局總裁和證券及期貨事務監察委員會主席。人們一般覺得這兩個職位最具影響力，因為他們會影響作為全球最大市場之一的香港金融市場的運作。這兩個職位在本地和國際間均享有較崇高的地位。

9. 至於用以將薪酬中某些浮動部分換算為固定薪酬的換算系數，顧問公司在計算時已一律採用 1.5 作為換算系數。顧問公司解釋，有些私人公司試圖以短期浮動薪金取代部分固定薪金時，採用了由 2 至 3.5 不等的換算系數。在考慮到檢討範圍內各機構的性質，以及薪酬的確定性與總收益的變動兩者之間相互替代的合理程度，顧問公司認為採用 1.5 這個換算系數是合理的。

10. 顧問公司就檢討範圍內機構高層管理人員建議的薪酬摘要載於附件 C。各個表格載有檢討範圍內每一職位／每層職位的詳細資料，包括：

- (a) 對照公司薪酬的中位數水平；
- (b) 市場上通常使用的薪酬組合；
- (c) 按質量因素所作的調整；以及
- (d) 顧問公司就檢討範圍內的職位／層次建議的薪酬水平及建議組合。

#### 定期調整機制及公佈安排

11. 在周年或定期薪酬檢討方面，顧問公司建議，檢討範圍內每間機構均應按照一致和有良好理據的方法，密切記錄其選定作對照的一組公司的薪酬水平及趨勢。該機構應集中注意力，確保有關職位的直接薪酬總額具競爭力，薪酬的組合應與市場慣常做法一致或按照有關機構的特點作適當的調整。每間機構都應該指派一個委員會處理薪酬事宜。該委員會應負責制訂高層管理人員的薪酬政策，決定該機構有關薪金調整及浮動獎勵的預算，檢討市場薪金水平和趨勢，以及就實際薪金水平、薪金調整及發放花紅(尤其是就行政總裁而言)，向管理委員會提出建議。如某些法例條文適用，管理委員會還須按規定尋求法定主管審批當局的最後批准。

12. 顧問公司並未在報告列出受檢討機構的高層管理人員現時的薪酬。如要公開該等資料，須得到當事人同意。如有人就這些機構僱員現時的薪酬與顧問公司的建議薪酬的比較提出詢問，則由各機構的管理委員會考慮應否和如何處理。不過顧問公司建議，長遠來說，一間機構行政總裁的薪酬詳情及其他高層管理人員薪酬的綜合資料應予公開。這項安排符合例如英國等海外國家的趨勢。報告第五部份載有顧問公司就調整機制及公佈安排所提出建議的詳情。

## 評估

13. 顧問公司就檢討範圍內機構的薪酬水平及組合所提出的建議，是基於其分析對照公司的薪酬和應用上文所解釋的調整原則而作出。顧問公司的研究方法是可以接受的。就質量因素作出調整的概念，並容許薪酬的固定和浮動部分互相換算，我們也表示同意。顧問公司在挑選對照公司，釐定作為調整系數的百分率，以及計算換算系數時，已作出專業判斷。

14. 各有關機構的管理委員會在決定聘用高層管理人員所支付的薪酬時，仍可繼續酌情考慮其他因素，包括：

- (a) 特別職能在市場上的薪金水平；
- (b) 個別人仕的能力、資歷和表現；以及
- (c) 同一層職位在工作性質上的分別，以及不同層次職位在工作性質方面的分別。

如某機構考慮到擔任行政總裁的個別人仕的背景、能力或表現，認為有理由向他支付較市場中位數為高或低的薪酬，便可提供不同於顧問公司所建議的薪酬。在這種情況下，我們期望該機構的管理委員會日後公佈有關人士的薪酬資料時，會說明這一點。就第二層及第三層的職位薪酬而言，我們認為在顧問公司建議薪酬水平 $\pm 25\%$ 的範圍內是可以接受的，特別是考慮到各個別分組主管在這些層次所承擔的職能和責任各有所不同。換句話說，顧問公司就這些機構所建議的薪酬應被視作指標性質的參考，而非絕對性質的參照標準。

15. 至於調整和公佈安排，應以客觀和透明作為基本原則。顧問公司的建議提供了一套有用的框架，供選定的機構檢討其現行政策和機制。

## 未來路向

16. 有關的管理委員會需扮演重要角色，就薪酬政策及安排是否得當和是否具透明度作出監察，同時制訂薪酬條件建議供有關當局批准。就此而言，我們會確保個別機構的管理委員會都會獲得顧問公司的最後報告，及與機構本身有關的詳盡研究結果與建議。此外，我們會邀請管理委員會在六個月內，向負責該機構事務的局長匯報其考慮結果及落實顧問公司相關建議的進展情況。同時，我們亦會定下機制，要求各機構就其三層最高管理人員的詳細薪酬安排、每年向負責其事務的決策局局長匯報，匯報須列明該等安排是否符合顧問報告載列的原則或指引，若有偏離，須提出理據。在制定薪酬條件時，作為對照的私人企業之清單亦須附上。在對有關薪酬待遇作出調整時，亦須一併知會負責其事務的決策局局長。我們會提醒各有關的管理委員會，修訂現行薪酬條件的決定，不應影響到高層管理人員的現行合約，而只

應適用於與現職高層管理人員續訂的合約或聘用新管理人員時所簽訂的合約。我們也會提醒這些機構的管理委員會，應以每年起碼一次為目標，向市民公佈高層管理人員的薪酬資料，以及對政府所定指引的遵行或偏離情況。至於那些接受政府經常資助的機構。假如在他們要考慮提高薪酬水平時，更應充分顧及資助指引的規定。

### 對財政和人手的影響

17. 實施顧問公司的建議不會對政府造成財政或人手影響。

### 對經濟的影響

18. 為法定機構和其他相關公共機構的高層管理人員訂定薪酬條件時，如能充分顧及人力市場中相應界別的薪酬架構及趨勢，以及每間法定機構或公共機構的特點和要求，將有助該等機構繼續吸引和保留合適的高層管理及專業人才，以執行機構的固有職務。就此而言，顧問公司的建議應對本地人力市場及有關機構在經濟方面理當扮演的角色，具積極作用。

### 對可持續發展的影響

19. 顧問研究及其建議對可持續發展應不會造成任何重大影響。對於檢討範圍所涵蓋的機構來說，長遠而言，落實有關建議可令其薪酬政策及調整機制更為客觀、更具透明度，而機構的競爭力也可同時保持，繼續從私營機構吸引及保留既勝任有關工作並具備豐富經驗的人才。

20. 我們會分別向立法會議員和傳媒作出簡介，並會安排發言人答覆傳媒和公眾的查詢。

### 查詢

21. 如對這份參考資料摘要有疑問，可致電 2810 2205 與助理行政署長(檢討)陳選堯先生聯絡。

行政署

二零零二年六月二十六日

法定及其他機構高層管理人員的薪酬檢討  
最後報告：

二零零二年六月十七日

呈交：

政府總部

由Hay Group 撰寫

香港灣仔駱克道3號27樓

HayGroup

目錄		
內容		頁數
報告撮要		2
第一部份：引言		12
第二部份：挑選調查機構的準則		14
第三部份：選定對照機構		20
第四部份：薪酬資料的分析		32
第五部份：制定薪酬建議的原則		34
第六部份：薪酬建議		52
第七部份：結果總結		63
附錄一：薪酬術語的的定義		65
附錄二：長期獎勵的價值		67
附錄三：海外中央銀行及財務監管機構的做法		69
附錄四：質量因素和換算系數的運用		73
附錄五：年假的調整獎賞		75
附錄六：退休金計劃供款的調整		77

## 報告撮要

政府已就法定及其他機構的高層管理人員進行薪酬檢討。這些機構擔當市場監管或提供服務的角色，且大多數是按照謹慎的商業原則運作；在政府委任的管理局或諮詢委員會的指引下，這些機構由他們的高層人員管理。至於這些機構行政總裁的聘用條款，政府在大多數情況下有最終批核權，雖然如此，有關管理局仍在監管薪酬政策及安排的適當性和透明度，與及在制定薪酬建議給有關當局批准上，擔當一個重要的角色。

這次檢討在開始時所包含的機構如下：

香港機場管理局  
香港金融管理局  
香港生產力促進局  
香港科技園公司  
香港旅遊發展局  
香港貿易發展局  
九廣鐵路公司  
強制性公積金計劃管理局  
地鐵有限公司  
證券及期貨事務監察委員會  
市區重建局

本檢討也包含兩家香港金融管理局的附屬公司，分別是香港按揭證券有限公司和外匯基金投資有限公司。這些附屬公司名列其中，是因為它們擁有自己的行政人員，而大多數其他機構的附屬公司都沒有另設專責管理的高層管理人員。政府現正檢討香港生產力促進局的角色和使命，因此，初步結果只遞交工商局局長作參考，而沒有包括在這報告內。

本檢討書的範疇，涵蓋每家機構最高三層的行政職位，職位包括行政總裁、副行政總裁、執行董事等。而香港按揭證券有限公司和外匯基金投資有限公司則例外，只檢討最高層職位。

這薪酬檢討有以下幾個目的：

- 建立一套一貫的原則，作為每家機構的管理局在釐訂其高層管理人員的薪酬，及在日後定期作出薪酬檢討時使用的指引。
- 參照經濟體系內有關界別的私營機構的做法，訂定合理的薪酬標準。



- 根據相關的私營機構的情形，評估高層管理人員現有薪酬的合理性，並且考慮這些機構的獨特情況，為他們訂定合適的薪酬水平和組合。

本檢討書的建議就管理局決定日後的薪酬水平作出指引。檢討的結果及建議並不是指令，每家機構應考慮及一些超出本檢討範圍的環境和情況，因應情況實施有關建議。

本檢討書的建議乃根據以下資料來源：

- 進行私營機構高層管理人員薪酬調查，而每家機構或附屬公司至少挑選10個對照機構；
- 研究若干國家的中央銀行和財務管制機構的薪酬做法與該地私營機構的做法的比較；及
- 每家機構的組織、業務性質、運作及其現有高層管理人員薪酬政策及策略的資料。

#### 薪酬調查：資料搜集和分析

薪酬調查的目的是要識別私營機構的行政總裁及高層管理人員的薪酬水平，與及固定和浮動薪酬的組合。薪酬調查的結果用作釐定選定機構高層管理人員薪酬水平和組合的基礎。

每一家法定和其他選定機構的目的和使命均為獨特，因此，未必可與私營機構準確地比較。在決定那些對照機構的名單時，盡可能強調相同或類似的界別或行業；可行的話，會用特定行業或界別的方法代替調查一般市場的做法。

機構如香港金融管理局、證券及期貨事務監察委員會和強制性公積金計劃管理局的對照組別主要包括商業和零售銀行、投資銀行、基金管理公司，及保險公司。其他機構的對照組別包括地產發展商、基建發展商及經營者、運輸公司、及專作消費品、工業用品、貿易、傳播的公司，與及其他機構目的和性質適合的公司。共有八十家公司參予調查並提供薪酬資料。

我們搜集了每家參與調查公司的最高三層(有關的)管理人員的薪酬資料，搜集資料的日期為2002年3月，以反映該日期的薪酬及12個月前實際所收的浮動薪酬。

按每家公司所提供的資料(包括地域及業務單位的資料)作為依據，把職位分類為可適當地與選定機構每層管理人員比較的類別。具體來說，考慮到以下因素：

- 公司的收入；
- 地域範疇，考慮到職位所負責的地域是香港、中國、地區性，或是全球性；
- 業務範圍，包括產品或服務的種類；
- 組織結構，考慮到是否有簡單的級別架構，或是多面的匯報關係。

每家選定機構的行政總裁(或類似職位)的薪酬對照組別是從有類似範疇及責任職位的相關對照組別中識別的；所選取作比較的職位可以是或可以不是對照機構中的行政總裁，選擇時考慮到機構規模、範疇和性質；然後計算出對照組別這類職位的薪酬中位值。

選定機構的第二及第三層職位用同樣方法分析。

### 薪酬的原則

本檢討制定一系列的原則，以作為建議選定機構高層管理人員薪酬的指引。建議每家機構薪酬水平及組合的基本原則如下：

- 原則一，市場的目標定位：相關私營對照組別的總薪酬中位數，可作為選定機構的高層管理人員薪酬的一個合理和具競爭力的市場定位。

- 原則二，質量因素的調整：公營機構的業務性質和地位所給予其管理人員的非財務回報比私營機構的多；這些回報包括服務香港的機會、獲得肯定、榮譽、及尊重，但效果亦會被不好處所抵銷，如增加受公眾審察及失去私隱。如果這些非財務回報是具份量的，便可能用付出比私營機構為低的薪酬吸引頂級人才。
- 原則三，薪酬組合：選定機構亦應留意市場關於固定及浮動薪酬組合的做法，採用適合機構性質的做法。
- 原則四，浮動薪酬轉為固定薪酬：薪酬水平及組合是互相對應的；除非選定機構跟隨私營機構的薪酬組合，否則不應以私營機構的總薪酬的中位數為目標。如選定機構按原則三選擇較高比例的固定薪酬，就一定要以一個較低水平的總薪酬為目標；那就是：私營機構的浮動薪酬不能以一對一的比例轉為這些機構的固定薪酬。任何一部份的浮動薪酬只能轉為較小的固定薪酬。
- 原則五，透明度：基於這些機構是全部或大部份由公眾擁有，所以公眾是有合理的權利去知道薪酬是怎樣釐定的，包括水平、年度調整及浮動薪酬；薪酬須是合理，及跟個人、機構的表現和對香港的貢獻掛鉤。

下表詳列各項原則的細節：

圖表1：原則的總結

範圍	原則
薪酬目標水平	總直接薪酬的中位數被用作釐定薪酬水平的起點。
質量因素的調整	由於一些質量因素，如服務香港的機會、獲得較高肯定、榮譽及尊重等，這些機構就算以較低的薪酬水平也可吸引職位的候選人；另一方面，其他一些質量因素，如受公眾的高度注意及失去私隱可抵銷剛說及的這些回報。如顯示這些情形，便要作出薪酬的調整，當中考慮到這些質量因素最後的效應，和選定機構與私營對照組別的不同性質。

圖表1: 原則的總結 - 續

範圍	原則
薪酬組合	根據對照機構通常使用的薪酬組合(即固定及浮動薪酬各佔百分比)作為一個參考點, 如果衡量表現的方式一般是質量或非財務性的, 而機構獲得的資源是穩定的, 那麼比參考點更多固定薪酬的組合便會是較適合的。
換算系數	要達到建議高層管理人員的總薪酬組合和水平, 換算系數將被用來調整固定及浮動薪酬的比例; 選定機構的管理局或審批當局可使用這換算系數, 去達到一個跟建議不同的薪酬組合, 如高比例的固定薪酬和低總薪酬水平。
總收入薪酬政策	<p>每家機構應遵循一個一貫的薪酬政策, 他們應監察相關界別的薪酬水平和趨勢, 以確保總薪酬維持競爭力(根據市場趨勢上下調整); 浮動薪酬將仍然以總薪酬政策的目標比例的形式表達。</p> <p>總收入的目標不一定代表最高的薪酬水平。給與個別行政人員薪酬的高低, 須視乎所需的特別技能或職責、經驗、才能及表現。</p>
調整過程	每家機構被要求用一致及合理的方法去監察相關界別的薪酬水平和趨勢, 目的是要密切注意過去一年或多年的趨勢, 及相對地調整固定及浮動薪酬的目標。
過程的客觀性	<p>每家機構應有一個指定的委員會以處理薪酬問題; 在全體董事局同意下, 薪酬委員會會檢討行政總裁的表現及薪酬(或按法則, 須得到香港特別行政區有關政府官員的同意)。</p> <p>委員會亦要決定其他高層管理人員薪酬調整及浮動薪酬的預算, 但實際的發放則可授權行政總裁。</p>

圖表1: 原則的總結 - 續

<p>過程的透明度</p>	<p>所有機構最少應跟隨公司法及香港股票交易所上市公司的年報中規定公開的水平；然而，要與其他國家如英國的趨勢一致，便應鼓勵完全公開最高層管理人員的薪酬。因此，應公開行政總裁的薪酬詳情，與及第二及第三層管理人員的總計或平均資料(或由管理局決定公開個別資料)。所公開的資料應包括薪金及薪酬調整、浮動薪酬，及主要福利和待遇。</p>
<p>執行之靈活性</p>	<p>建議的薪酬組合和水平是根據對照組別的資料分析，及應用上文提到的原則而提出的；但這些機構的管理局仍然是負責的單位，保留執行適合機構的建議的權力。</p> <p>這檢討方法已釐定了在一個正常的表現下“職位的價值”。以行政總裁這職位為例，管理局可批准超越這薪酬水平，但要有關的行政總裁的背景、能力或表現能清晰地證明應給予他更高水平的薪酬。</p> <p>至於其他級別的管理人員，建議是政策的目標水平，但每家機構可保留靈活性，以及在合理的範圍內決定職位或個別管理人員的薪酬；市場一般做法是在正負25%的範圍內，因此薪酬可在這範圍內有所差異，考慮到：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 市場上特定功能的薪酬情況；</li> <li>• 個人的表現和能力；</li> <li>• 機構內部決定不同職位之間所承擔之不同責任。</li> </ul>

## 薪酬建議

圖表2總結薪酬水平和組合的建議，圖表顯示：

- 每家機構的對照組別總薪酬的中位數，包括底薪、津貼(包括房屋)、短期浮動薪酬及長期獎勵；
- 因考慮到獲得肯定、榮譽及尊重等質量因素而作出的調整。此調整是在已把不好處如受到較高公眾審察及失去私隱抵銷後作出的；在這檢討中，只有香港金融管理局的行政總裁和證券及期貨事務監察委員會的主席職位須作調整；
- 相關對照組別的浮動薪酬組合以總薪酬的百分比計算；
- 建議每家機構的浮動薪酬組合是已考慮到機構的使命和性質的；
- 建議每家機構的薪酬是已考慮到浮動薪酬的組合的。

建議薪酬是用換算系數而釐定的，而該值定於1.5，這換算系數值表示對照組別的每一1.5元之浮動薪酬可被換算為選定機構高層管理人員的1元固定薪酬，而總薪酬繼而減少0.5元。

如機構選擇採用市場的浮動薪酬水平，則不需作任何換算；同樣地，如機構選擇與建議不同之浮動薪酬水平，那麼使用同一換轉系數便會得出不同的總薪酬和組合。

圖表 2. 對指定公共機構的薪酬水平及組合的建議總結

	金管局	證券及期貨監察會	積金局	地鐵	九鐵	機管局	市區重建局	科技園	旅遊發展局	貿易發展局
<b>第一行政管理層：行政總裁或同等職銜</b>										
對照組別中位值	9,558	9,558	5,292	6,934	5,941	5,941	4,920	3,875	3,800	5,084
質量因素	-10%	-10%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
市場組合 (% 浮動)	64%	67%	36%	48%	40%	40%	40%	46%	37%	27%
建議組合 (% 浮動)	20%	15%	15%	40%	40%	40%	25%	25%	20%	25%
總薪酬 (用建議組合)	7,250	7,033	4,902	6,721	5,941	5,941	4,652	3,579	3,569	5,047
<b>第二行政管理層</b>										
對照組別中位值	5,011	4,734	3,654	4,074	4,074	3,299	2,963	2,094	2,157	3,075
質量因素	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
市場組合 (% 浮動)	42%	46%	34%	33%	33%	32%	32%	20%	16%	26%
建議組合 (% 浮動)	15%	15%	15%	30%	30%	30%	20%	20%	15%	20%
總薪酬 (用建議組合)	4,536	4,219	3,410	4,029	4,029	3,275	2,836	2,094	2,149	3,009
<b>第三行政管理層</b>										
對照組別中位值	3,280	2,734	2,469	N/A.	3,299	N/A.	2,093	1,565	1,472	2,184
質量因素	0%	0%	0%	N/A.	0%	N/A.	0%	0%	0%	0%
市場組合 (% 浮動)	45%	34%	29%	N/A.	32%	N/A.	20%	21%	26%	20%
建議組合 (% 浮動)	15%	15%	15%	N/A.	30%	N/A.	20%	20%	15%	20%
總薪酬 (用建議組合)	2,935	2,552	2,348	N/A.	3,275	N/A.	2,093	1,559	1,415	2,184

註：(1) 總薪酬包括固定和浮動薪酬，比例在建議組合顯示

(2) 第二及第三層之薪酬水平可在大約在總薪酬的25%範圍內有所不同

(3) 如任職行政總裁者亦同時是主席，管理或審批局可決定有更多的調整

(4) 總薪酬(用建議組合)是根據 1.5的換算系數

## 結果

選定機構提供薪酬資料給 Hay Group 時，它們的理解是沒有機構及有關管理人員的同意，不會公開這些資料，因此，我們為選定機構的管理人員薪酬與相關私營對照組別比較的結果，提供簡短的結果總結。下表總結了所有機構每一層職位相對於(甲)有關對照組別的中位數，和(乙)建議薪酬水平(已考慮到質量因素、薪酬組合的差異、退休政策及年假政策等之調整)。

圖表3: 選定機構與市場薪酬中位數及建議薪酬(建議組合)的比較

級別	與市場中位數的比較	與建議薪酬的比較
行政總裁	<p>70%之行政總裁(或類似職位)在他們相關的對照組別中在中位數的15%內。</p> <p>很多時，這些機構的行政總裁在過去12個月並沒有收到浮動薪酬，但在現時薪酬政策的條款下，他們是有資格在將來收取浮動薪酬的；如果這些行政總裁能收到所有有機會得到的浮動薪酬，那麼差不多所有行政總裁會在中位數之內。</p>	<p>60%的行政總裁現在的薪酬在建議薪酬水平(已考慮到質量因素、建議薪酬組合與市場的差異、退休及年假政策之調整)的15%內。超出這範圍的很多是高出這水平的，但現在的薪酬組合很多時包括比建議更高比例的固定薪酬。</p> <p>如包括現時薪酬政策條款下有機會得到的浮動薪酬，會有多一個行政總裁在建議薪酬水平的15%內。</p>
2	<p>除了一家機構外，每家機構第二層管理人員的平均薪酬水平都在對照組別中位數的15%內，那機構比中位數低15%以上。</p> <p>就算包括有機會得到的浮動薪酬，也不會改變這結論。</p>	<p>70%機構的第二層管理人員的平均薪酬水平在建議薪酬水平的15%內(已考慮到建議薪酬組合與市場的差異、退休及年假政策之調整)；如包括在現時的政策條款下有機會賺取的浮動薪酬，那麼除一家機構外，所有機構都在建議水平的15%內，例外的那一家機構是比這水平高的。</p> <p>同樣，與建議的薪酬組合比較，現時的薪酬組合有十分高的固定薪酬比例。</p>
3	<p>大多數機構第三層管理人員的平均薪酬水平是在對照組別中位數的15%內；有兩家機構例外，他們的第三層平均薪酬比這水平高。</p> <p>就算包括在現時薪酬政策下有機會得到的浮動薪酬，也有一樣的結論。</p>	<p>大多數機構第三層管理人員的平均薪酬水平在建議薪酬水平的15%內(已考慮到與第二層相似的調整後)；有兩家機構的比這水平高。</p> <p>就算包括在現時薪酬政策下有機會得到的浮動薪酬，也有一樣的結論。</p>



其他結果包括：

- 薪酬水平：大多數機構和每家機構內的大多數級別的現薪酬水平都在相關對照組別中位數的15%內。
- 薪酬組合：除極少數外，選定機構高層管理人員的薪酬比私營機構的固定薪酬比例高很多，但短期和長期獎勵則低很多；每家機構的建議浮動薪酬通常比私營界別的少，但很多時建議組合的浮動薪酬比例較現時機構的政策為高。
- 退休金計劃：所有機構的都有差異，有些只提供強制性公積金的最低供款，有些則按固定薪酬提供比私營界別普遍為高的供款或約滿酬金；建議調整是確保總薪酬在考慮到退休金計劃的影響後仍具競爭力。大多數調整是正面的(如提供強制性公積金的最低供款時增加現金薪酬水平)，當中只有一個情形是需要有大幅度負面調整的。
- 年假：有些機構在年假的水平上跟市場做法一致，但有些則給予更多的年假，有些有更高的累積限額；有一半機構因有高累積限額而要作出調整。
- 比較現時薪酬和建議薪酬：根據這檢討的原則，薪酬中位數是釐定建議薪酬水平和組合的起點；市場中位數已按質量因素、與市場有重大差異的固定與浮動薪酬組合、退休及年假政策等而作出調整。上表顯示出大多數機構現時的薪酬水平在建議水平的15%內，但現有的薪酬組合含有比建議高的固定薪酬比例。
- 薪酬調整機制：大多數機構有定期的程序，以檢討高層管理人員的薪酬，當中包括利用正式的薪酬調查，及由機構主席或薪酬委員會檢討。
- 透明度：大多數機構已在年報公開或計劃公開高層管理人員的薪酬，這是香港股票交易所對上市公司的規定；雖然如此，有數家機構還沒有這樣做。

### 第三部份: 被挑選的對照機構

14. 每家選定機構因應上述的準則及圖表1列出的行業界別而從參與調查的公司選出對照組別，每家機構的對照組別連同簡介列於下表。
15. 決定對照組別的主要因素是他們在相關的行業運作，以及對照組別高層管理人員的職責範疇與選定機構高層管理人員的職責相對；例如：對照機構的行政總裁可與選定機構的第二層管理人員比較；又或是選定機構的行政總裁可能會與對照機構的第二層管理人員比較；因此，不是對照組別內每家公司也被用作比較選定機構每個級別的職位。
16. 每家選定機構的對照機構數目也不同，最少是十家，但通常會挑選多些以提供更具代表性的比較。

### 香港金融管理局

對照公司包括具代表性並受金融管理局所監管的九家銀行；五家基金管理公司因為金融管理局亦參與很多基金管理活動；及兩家專業服務公司因從中可聘請一些行政人員。商業銀行(包括另外兩家銀行，共有十一家)亦是香港按揭証券有限公司行政總裁的對照組別，而十家基金管理公司亦是外匯基金投資有限公司行政總裁的對照公司。

圖表3(a)： 香港金融管理局的對照表

對照公司	行業性質
<b>基金管理</b>	
萬國寶通投資管理	資產管理
德盛環球投資管理	資產管理
景順亞洲有限公司	資產管理和銷售
寶源投資管理	資產管理和銷售
鄧普頓投資管理	資產管理和銷售
<b>企業及零售銀行</b>	
荷蘭銀行 <sup>1</sup>	企業銀行, 資產和投資銀行
美國銀行 <sup>1</sup>	企業和零售銀行
百慕達銀行 <sup>2</sup>	信託和監管
東亞銀行 <sup>1</sup>	企業和零售銀行
法國國家巴黎銀行 <sup>1</sup>	企業銀行, 資產和投資銀行
花旗銀行 <sup>1</sup>	企業, 零售和私人銀行服務
華比富通銀行 <sup>1</sup>	企業, 零售, 私人銀行服務和資本市場
香港上海匯豐銀行 <sup>1</sup>	企業, 零售和私人銀行服務, 信託
摩根大通銀行 <sup>1</sup>	企業和投資銀行
上海商業銀行 <sup>2</sup>	商業和零售銀行
渣打銀行 <sup>1</sup>	企業和零售銀行
<b>專業服務</b>	
畢馬威會計師事務所	跨國會計企業
Kwok & Yih	法律企業
<b>EFIL 對照公司 - 資產管理</b>	
荷蘭投資管理	資產管理和銷售
國衛投資管理	資產管理 - 亞洲
萬國寶通投資管理	資產管理 - 亞洲
東方匯理資產管理	資產管理 - 亞洲
德盛環球投資管理	資產管理 - 亞洲
華比富資產管理	資產管理 - 亞洲
景順亞洲	資產管理和銷售 - 亞洲
宏利財務	資產管理和銷售 - 香港
寶源投資管理	資產管理和銷售 - 亞洲
鄧普頓資產管理	資產管理和銷售 - 亞洲

原則的總結

72. 圖表5總結釐定選定機構薪酬目標和水平的原則。

圖表 5. 原則的總結

範圍	原則
薪酬目標水平	總直接薪酬的中位數被用作釐定薪酬水平的起點。
質量因素的調整	由於一些質量因素，如服務香港的機會、獲得較高肯定、榮譽及尊重等，這些機構就算以較低的薪酬水平也可吸引職位的候選人；另一方面，其他一些質量因素，如受公眾的高度注意及失去私隱可抵銷剛說及的這些回報。如顯示這些情形，便要作出薪酬的調整，當中考慮到這些質量因素最後的效應，和選定機構與私營對照組別的不同性質。
薪酬組合	根據對照機構通常使用的薪酬組合(即固定及浮動薪酬各佔百份比)作為一個參考點，如果衡量表現的方式一般是質量或非財務性的，而機構獲得的資源是穩定的，那麼比參考點更多固定薪酬的組合便會是較適合的。
換算系數	要達到建議高層管理人員的總薪酬組合和水平，換算系數將被用來調整固定及浮動薪酬的比例；選定機構的管理局或審批當局可使用這換算系數，去達到一個跟建議不同的薪酬組合，如高比例的固定薪酬和低總薪酬水平。

圖表 5. 原則的總結 - 續

範圍	原則
總收入薪酬政策	<p>每家機構應遵循一個一貫的薪酬政策，他們應監察相關界別的薪酬水平和趨勢，以確保總薪酬維持競爭力(根據市場趨勢上下調整)；浮動薪酬將仍然以總薪酬政策的目標比例的形式表達。</p> <p>總收入的目標不一定代表最高的薪酬水平。給與個別行政人員薪酬的高低，須視乎所需的特別技能或職責、經驗、才能及表現。</p>
調整過程	<p>每家機構被要求用一致及合理的方法去監察相關界別的薪酬水平和趨勢，目的是要密切注意過去一年或多年的趨勢，及相對地調整固定及浮動薪酬的目標。</p>
過程的客觀性	<p>每家機構應有一個指定的委員會以處理薪酬問題；在全體董事局同意下，薪酬委員會會檢討行政總裁的表現及薪酬(或按法則，須得到香港特別行政區有關政府官員的同意)。</p> <p>委員會亦要決定其他高層管理人員薪酬調整及浮動薪酬的預算，但實際的發放則可授權行政總裁。</p>
過程的透明度	<p>所有機構最少應跟隨公司法及香港股票交易所上市公司的年報中規定公開的水平；然而，要與其他國家如英國的趨勢一致，便應鼓勵完全公開最高層管理人員的薪酬。因此，應公開行政總裁的薪酬詳情，與及第二及第三層管理人員的總計或平均資料(或由管理局決定公開個別資料)。所公開的資料應包括薪金及薪酬調整、浮動薪酬，及主要福利和待遇。</p>

圖表 5. 原則的總結 - 續

範圍	原則
執行之靈活性	<p>建議的薪酬組合和水平是根據對照組別的資料分析，及應用上文提到的原則而提出的；但這些機構的管理局仍然是負責的單位，保留執行適合機構的建議的權力。</p> <p>這檢討方法已釐定了在一個正常的表現下“職位的價值”；以行政總裁這職位為例，管理局可批准超越這薪酬水平，但要有關的行政總裁的背景、能力或表現能清晰地證明應給予他更高水平的薪酬。</p> <p>至於其他級別的管理人員，建議是政策的目標水平，但每家個機構可保留靈活性，以及在合理的範圍內決定職位或個別管理人員的薪酬；市場一般做法是在正負25%的範圍內，因此薪酬可在這範圍內有所差異，考慮到：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 市場上特定功能的薪酬情況；</li> <li>• 個人的表現和能力；</li> <li>• 機構內部決定不同職位之間所承擔之不同責任。</li> </ul>

## 第六部份: 薪酬建議

73. 圖表6(A)至15(A)列出每家機構每層管理人員與市場中位薪酬水平的比較, 圖表亦顯示每一總計和總直接薪酬成分的中位值, 注意每一薪酬成分的中位值的總和並不等於總計的中位值。
74. 圖表6(B)至15(B)列出每家機構的建議薪酬水平和組合; 如應用市場的固定和浮動薪酬組合, 中位值(在因質量因素而調整後)便代表目標薪酬水平; 建議薪酬反映建議組合(於圖表4列出), 與及運用換算系數於市場薪酬中位數的結果。
75. 根據這檢討的授權調查範圍, Hay Group已將每一機構現有的薪酬做法與相關私營對照組別的比較, 機構充分合作並提供所需資料給 Hay Group; 這些機構供資料並明白到沒有機構及有關管理人員的同意, 不會公開這些資料。那些採納我們建議的機構將在適當的時候公開資料; 因此機構現有的薪酬做法不會在下表公開。
76. 圖表6(B)至15(B)亦列出因退休金計劃和年假而需要再調整的建議薪酬, 這些調整沒有被列出因為它關乎到在職者的保密薪酬。
77. 這些圖表所列出的建議運用了報告內提出的原則, 執行這些原則(包括執行時間)留待這些機構的管理局按指定合約及其他情況決定。

圖表 6(a). 香港金融管理局的對照組別薪酬中位值

對照組別中位值	底薪 (HK\$000)	津貼 (HK\$000)	固定薪酬 (HK\$000)	短期獎勵 (HK\$000)	總收入 (HK\$000)	長期獎勵 (HK\$000)	總直接收入 (HK\$000)
行政總裁 - 香港金融管理局	2,262	600	3,463	3,639	6,780	1,363	9,558
副行政總裁	1,907	834	2,854	1,357	4,697	343	5,011
行政總監	1,568	272	1,810	601	2,382	373	3,280
行政總裁 - 香港按揭證券	1,823	876	2,585	1,336	3,927	317	3,986
行政總裁 - 外匯基金投資	2,015	686	2,640	947	3,369	380	4,170

圖表 6(b). 建議薪酬 - 香港金融管理局

	行政總裁	副行政總裁	行政總監	行政總裁 香港按揭證券	行政總裁 外匯基金投資
對照組別中位值	9,558	5,011	3,280	3,986	4,170
質量因素	-10%	0%	0%	0%	0%
已調整的中位值(用市場組合)	8,602	5,011	3,280	3,986	4,170
市場組合 (% 浮動)	64%	42%	45%	35%	37%
建議組合 (% 浮動)	20%	15%	15%	25%	25%
總薪酬 (用建議組合)	7,250	4,536	2,935	3,841	3,988
固定薪酬 (用建議組合)	5,800	3,856	2,495	2,881	2,991
浮動薪酬 (用建議組合)	1,450	680	440	960	997
最高薪酬 (+25%)	N/A.	5,670	3,668	4,801	4,985
最低薪酬 (-25%)	N/A.	3,402	2,201	2,881	2,991



附錄三：海外中央銀行及財務監管機構的措施

---

Hay Group已從美國、英國和日本的中央銀行及財務監管機構收集有關薪酬的措施；主要的資料來源是：根據 Hay Group與這些機構工作的經驗，與及從公開可得的資料和由有關機構直接提供資料。

圖表A3。1綜合了相對於私營界別和公務員(包括部長薪酬)薪酬的競爭力的資料，與及浮動薪酬的運用。

圖表顯示，一般來說薪酬措施可跟公務員薪酬相似或更高，但當與跨國金融界相比，就談不上具競爭力的薪酬水平；這圖表亦顯示運用浮動薪酬是甚少的。

Bank of Japan 是一個例外，其薪酬跟主要日本銀行管理人員的薪酬相若；由於銀行危機及政府對這行業的支持，銀行界的薪酬已比較早前的大幅減少，以應政府的要求。預期在數年內，這些薪酬會再上升，而 Bank of Japan的薪酬或不會具競爭力了。我們亦留意到日本銀行管理人員的薪酬比美國和英國的低很多。

建議因質量因素而調整香港金融管理局行政總裁及証券及期貨事務監察委員會主席薪酬的10%，似乎比(相對於財務界)美國及英國的薪酬差距為少。在考慮到這些駐香港機構的需要下，我們相信這些高薪酬水平是可以解釋的。

可以爭論的是：這些美國、英國和日本機構的管理人員的責任範疇更大，但所需的專門知識的管理人才是一樣的。香港所需的專才不會因香港市場小而顯著降低。相比其他國家，香港機構需要從一個較小的本地市場招聘，或要吸引外國的人才到來及留在香港。基於需要在一個細小的人才市場競爭，與及高生活指數，給予薪酬比其他國家為高是適合的。

圖表 A3.1. 海外中央銀行及財務監管機構的薪酬措施

機構	措施
Securities and Exchange Commission (美國)	<p>跟其他財務監管機構(如Federal Reserve Bank of Federal Depository Insurance Corporation)不同，SEC現時付公務員的薪酬水平;專員的薪酬是每年少於140,000美元，這薪酬表是按副總統、內閣秘書、國會議員及獨立機關專員的相對性而設立的。</p> <p>現時其他管理人員的薪酬表跟隨公務員的做法;不過，國會已批准引入一個更高的薪酬表，以更接近其他監管機構的做法，可是，新薪酬表的財政資源實際上未被批准，因此還未實行。在建議的薪酬表內，最高薪酬可達每年大約是184,000美元，這新的薪酬表並不會影響專員，他們會維持在同一個低水平。</p> <p>雖然新的薪酬表比其他監管機構具競爭力，但仍然比私營界別的(銀行,外匯,証券行,律師行)低很多。保留人才是一個主要問題，因此要努力推行新的薪酬表。無論如何，在SEC及其他監管機構服務被很多人視為一個正面的職業發展，會增加員工在金融服務行業及律師業的價值。</p> <p>SEC現時沒有浮動薪酬。</p> <p>所有薪酬表是公開的。</p>
Federal Reserve (美國)	<p>Federal Reserve Bank 主席的薪酬少於140,000美元一年，其他員工的薪酬比公務員高，但比市場的低得多，薪酬表跟建議給SEC的新薪酬表相若。</p> <p>Federal Reserve 現時沒有浮動薪酬，所有薪酬表是公開的。</p>

圖表 A3.1. 海外中央銀行及財務監管機構的薪－續

<p>Financial Service Authority (英國)</p>	<p>這是一個銀行、証券行和保險業的超級監管機構；這是私營公司但由政府擁有；他並不認為他們的薪酬與私營界別一樣有競爭力，很多管理人員是因加入 FSA 而減薪的。</p> <p>主席的薪酬在2000-2001年是 £290,000，行政總裁的是 £235,000。他們的花紅可達 15%，一般以以質量標準衡量；下一層管理人員的薪酬大約是 £155,000。</p> <p>最高三層管理人員的薪酬詳情於年報公開。</p>
<p>Financial Services Agency (日本)</p>	<p>這金融監管機構的薪酬跟公務員的條款一樣，機構首腦的薪酬比部長為低，所以 Hay Group 估計薪酬大約在 200,000 美元或以上的範圍，並沒有浮動薪酬。</p> <p>薪酬資料的透明度屬低。</p>
<p>Bank of Japan</p>	<p>Bank of Japan 在過去的薪酬較主要日本銀行具競爭力， Hay Group 估計，在以往，日本銀行的行政總裁的年薪大約在 600,000 美元至 700,000 美元，這會是銀行主席的薪酬，可是，由於日本的銀行危機，相信銀行界最高層管理人員的薪酬已被削減約一半。</p> <p>三年前引入一條新法例，設定 Bank of Japan 主席的薪酬等同部長的薪酬，如財政部長，或大約是 300,000 美元，其他級別的管理人員的薪酬一定比這金額少，但應盡可能在這限制內維持與日本銀行的競爭力。</p> <p>因為銀行界的減薪，現在 Bank of Japan 的薪酬可能與私營界別的差不多，但當日本銀行的管理人員的薪酬回復早前的水平時，情形便不一樣了。</p> <p>他們沒有浮動薪酬，薪酬資料的透明度屬低。</p>

法定及其他機構高層管理人員  
薪酬檢討

範圍

1. 香港機場管理局
2. 香港金融管理局\*
3. 香港生產力促進局
4. 香港科技園公司
5. 香港旅遊發展局
6. 香港貿易發展局
7. 九廣鐵路公司
8. 強制性公積金計劃管理局
9. 地鐵有限公司
10. 證券及期貨事務監察委員會
11. 市區重建局

\* 有關研究的範圍也包括香港金融管理局轄下的兩間附屬機構，即外匯基金投資有限公司及香港按揭證券有限公司。

建議薪酬摘要

	金管局	證監會	積金局	地鐵公司	九廣鐵路	機管局	市建局	科技園公司	旅遊發展局	貿發局
行政總裁										
對照組別中位數*	9,558	9,558	5,292	6,934	5,941	5,941	4,920	3,875	3,800	5,084
市場組合 (浮動薪酬所佔百分比)	64%	67%	36%	48%	40%	40%	40%	46%	37%	27%
質量因素	-10%	-10%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
建議組合 (浮動薪酬所佔百分比)	20%	15%	15%	40%	40%	40%	25%	25%	20%	25%
整體薪酬 (按建議組合)*	7,250	7,033	4,902	6,721	5,941	5,941	4,652	3,579	3,569	5,047

(\* 港幣千元)

建議薪酬摘要

	金管局	證監會	積金局	地鐵公司	九廣鐵路	機管局	市建局	科技園公司	旅遊發展局	貿發局
<b>第二層管理人員</b>										
對照組別中位數*	5,011	4,734	3,654	4,074	4,074	3,299	2,963	2,094	2,157	3,075
市場組合 (浮動薪酬所佔百分比)	42%	46%	34%	33%	33%	32%	32%	20%	16%	26%
質量因素	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
建議組合 (浮動薪酬所佔百分比)	15%	15%	15%	30%	30%	30%	20%	20%	15%	20%
整體薪酬 (按建議組合)*	4,536	4,219	3,410	4,029	4,029	3,275	2,836	2,094	2,149	3,009
<b>第三層管理人員</b>										
對照組別中位數*	3,280	2,734	2,469		3,299		2,093	1,565	1,472	2,184
市場組合 (浮動薪酬所佔百分比)	45%	34%	29%		32%		20%	21%	26%	20%
質量因素	0%	0%	0%		0%		0%	0%	0%	0%
建議組合 (浮動薪酬所佔百分比)	15%	15%	15%		30%		20%	20%	15%	20%
整體薪酬 (按建議組合)*	2,935	2,552	2,348		3,275		2,093	1,559	1,415	2,184

(\* 港幣千元)